



## L'outil et l'ethos. Quand sémiotique, communication et organisation progressent dans l'application

Jean-Jacques Boutaud

### ► To cite this version:

Jean-Jacques Boutaud. L'outil et l'ethos. Quand sémiotique, communication et organisation progressent dans l'application. Communication & Organisation, 2011, sémiotique dans les organisations, 39, pp.17-36. halshs-01139392

**HAL Id: halshs-01139392**

**<https://shs.hal.science/halshs-01139392>**

Submitted on 27 Apr 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Jean-Jacques Boutaud

## L'outil et l'ethos. Quand sémiotique, communication et organisation progressent dans l'application

---

### Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

**revues.org**

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

---

### Référence électronique

Jean-Jacques Boutaud, « L'outil et l'ethos. Quand sémiotique, communication et organisation progressent dans l'application », *Communication et organisation* [En ligne], 39 | 2011, mis en ligne le 01 juin 2014, consulté le 02 janvier 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3037>

Éditeur : Presses universitaires de Bordeaux  
<http://communicationorganisation.revues.org>  
<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur : <http://communicationorganisation.revues.org/3037>

Ce document est le fac-similé de l'édition papier.

© Presses universitaires de Bordeaux

## L'outil et l'ethos Quand sémiotique, communication et organisation progressent dans l'application

Jean-Jacques Boutaud<sup>1</sup>

On hésite à formuler cette évidence : toute organisation est un univers de signes et de sens. Rien d'étonnant, donc, à concevoir des relations logiques et partant, épistémologiques, entre sémiotique et organisation, à l'intérieur des SIC et de la communication. Pour autant, à remonter un peu aux sources, ces relations de solidarité ont connu un parcours au ralenti, parfois contrarié, souvent négligé, au profit d'autres champs d'investigation, de la sémiotique aux organisations, ou d'autres approches, de la communication des organisations à la sémiotique. Il nous revient d'en expliquer les causes, si nous prenons pour objectif de faire un état des lieux, sinon un point de synthèse, sur les applications de la sémiotique à la communication des organisations.

S'il nous fallait situer, très rapidement, le contexte où les relations ont pu s'engager entre l'une et l'autre, il nous suffirait de rapporter, pour l'anecdote, notre contribution au premier numéro de *Communication & Organisation* (Communication et sentiment d'appartenance, mai 1992). À réception de notre article sur « Image de soi et organisation », l'avis du comité de lecture était de garder en substance les éléments d'analyse, mais de délester l'article de son outillage sémiotique (carré sémiotique, logiques modales, etc.), pour privilégier une approche plus manifestement ouverte à l'épistémè de la communication et à la rhétorique interdisciplinaire qui se cherchait activement en SIC, en 1992. On voyait donc en la sémiotique, et cela perdure dans certains discours, une discipline, sinon une méthode scientifique (Rastier, 2001) encore enclavée dans son jargon, son hyperspécialisation, son patron linguistique et son postulat immanentiste. Pour le numéro un de la revue, on ne voulait prendre le risque, cela se comprend, d'infliger au lecteur ce qui passait, non sans raison, pour du jargon, avant que des approches

1. Université de Bourgogne, CIMEOS, équipe 3S (EA4177). jean-jacques.boutaud@u-bourgogne.fr

sociosémiotiques ou sémiopragmatiques ne trouvent leur voie en direction de la communication.

À un niveau général, les relations entre SIC et sémiotique (Boutaud, 2004, Ablali et Mitropoulou, 2007) n'ont jamais été des plus simples, mais il nous faudra interroger les liens qui ont pu naître, à une échelle plus réduite, entre sémiotique et communication des organisations. Penser ce lien en termes d'*applications* crée déjà un effet de perspective, pour ne pas dire de paralaxe, par rapport aux questions ontologiques que soulève la sémiotique, notamment sur l'image, le sens, l'identité et qui concernent en propre les organisations. Avant de définir les champs, formes et objets d'application de la sémiotique à la communication des organisations, il faut d'abord se demander « à quoi sert la sémiotique », ce qu'il faut en attendre, dans les possibilités d'intervention, l'utilité, l'efficacité (I - fondements). Si ces potentialités ont été reconnues, par où et comment se sont ouvertes et développées ces voies d'application ? À travers quels repères marquants (II - fondations) ? Une fois éclaircies ces différentes questions, il est intéressant de définir plus concrètement les domaines d'application de la sémiotique (III - frondaisons), avant de comprendre en quoi cela détermine aujourd'hui un cadre de conceptualisation et de modélisation des pratiques sémiotiques, réinvesti dans les formations et la conception de l'expertise dans ce domaine (IV - formations).

### **Les fondements : quel intérêt d'appliquer la sémiotique aux organisations ?**

Par rapport à une recherche fondamentale, la notion de recherche appliquée prend toujours un caractère de secondarité, comme un en-deçà ou un après-coup de la construction scientifique ou théorique d'une discipline. Bien sûr, une telle affirmation appelle bien des nuances, si ce n'est la contradiction. Ne faut-il pas, déjà, faire la distinction entre une sémiotique appliquée qui se donne l'organisation comme objet ou terrain d'étude, à titre théorique ou eschatologique sur la fabrique du sens, et les applications sémiotiques vouées à la mise en pratique, à l'opérationnalité ? Ne faut-il pas, aussi, faire la part des différents types d'application :

- Application systématique : respect d'un modèle ou d'une méthode pour construire un cadre d'analyse, dans la forme et dans les termes d'une démarche sémiotique reconnue (structuraliste, interprétative, situationnelle, sociosémiotique, sémiopragmatique, etc.)
- Application partielle, spécifique ou modérée : utilisation d'éléments théoriques particuliers, essentiellement comme outils (narratifs, discursifs, axiologiques, visuels ou iconiques, etc.) sans chercher à reprendre un modèle ou une méthode d'analyse générale.
- Application libre : adaptation d'un modèle ou d'une méthode, selon les besoins d'un objet ou d'un terrain ou en fonction de contraintes sectorielles, sans référence obligée à un modèle ou une méthode.

Chaque mode d'application va déterminer, on le devine, des travaux de nature variée, bien distincts, notamment, au niveau de la rigueur théorique, entre ce qui est proprement sémiotique et ce qui n'affiche rien de plus qu'une sensibilité sémiotique ou sémiotisante. Il suffit, bien souvent, de se reporter à la bibliographie de ces recherches ou études appliquées pour mesurer l'écart entre ce qui manifeste différents types ou degrés de « bricolage » (Lévi-Strauss) ou « braconnage » (de Certeau).

La notion même de sémiotique appliquée se prête à différentes interprétations ou conceptions. Parlons-nous, à juste titre, de sémiotique appliquée, ou devons-nous préférer les termes de sémiotique concrète ou pratique, si ce n'est de sémiotique « mise à l'épreuve » (Floch, 1990) ? La question revient constamment. La notion de sémiotique « appliquée » suppose le transfert, en quelque manière, de la théorie au terrain, comme un moment et un mouvement de bascule de l'un à l'autre. Alors que la référence à une sémiotique « concrète », laisse plus volontiers entendre que les deux plans co-existent : le terrain donne à la théorie son plan de projection, théorie et pratique s'éclairent mutuellement dans l'émergence des situations.

Qu'est-ce qui motive ce besoin d'appliquer la sémiotique, dans les termes nuancés ou les formes variées décrites ici rapidement ? Sans aucun doute le primat du sens, la reconnaissance de l'organisation, avant tout comme univers de sens. En disant cela, on exprime à la fois une banalité et le fondement même de la posture sémiotique : « La sémiotique est une discipline des sciences de l'homme qui partage certains traits d'identité et certains objectifs avec la linguistique, la psychologie, la sociologie, l'anthropologie et la philosophie. À ce titre, on suppose en général qu'elle doit jouer un rôle dans la description et l'évaluation des stratégies de communication, et plus particulièrement, à l'intérieur de ces stratégies, des outils et messages qui sont à leur service » (Fontanille, 1999). Encore faut-il, et c'est le rôle de la sémiotique, saisir le sens de manière rationnelle et organisée et fournir la méthode qui permet de transposer la signification de manière « explicite, contrôlable et reproductible » (Fontanille).

Cela passe par deux « gestes » élémentaires : différencier (le sens naît de la différence) et hiérarchiser (distinguer différents niveaux de saisie, au niveau narratif, figuratif, thématique, etc.). Dans son introduction aux *Métiers de la sémiotique* (1999), Fontanille insiste sur le fait que la sémiotique, contrairement à une idée reçue et tenace, est loin de se limiter à la description et doit être capable de :

- Simuler les effets de signification attendus.
- Préconiser ou recommander les solutions adaptées.
- Accompagner, voire gérer l'ensemble du processus engagé.

Le cœur de la signification, de la production du sens, n'est pas le signe, unité minimale, ni même le code, avec ses règles d'unité ou conventions, mais le *discours*. Terme à entendre dans toute son extension, non seulement

comme discours verbal mais plus encore comme ensemble signifiant, à situer dans un vaste espace figuratif de messages, mais aussi d'objets, d'espaces, de situations. Toutes ces dimensions vont servir de point d'appel aux applications sémiotiques.

En allant plus loin, il faut se demander si cette méthode sémiotique d'analyse du sens, en l'occurrence au sein des organisations, prend essentiellement une valeur heuristique, d'interprétation, de compréhension, ou se fixe des objectifs plus directs encore : être opératoire ou opérationnelle, utile, efficace ; savoir aussi mesurer ou évaluer, ces apports concrets à la vie des organisations, à leur développement. La meilleure preuve de cette ambition pratique ou de cette visée opérative est à chercher dans le discours des praticiens. C'est pourquoi nous proposons ci-dessous, le tableau synthétique fourni dans son blog, par une consultante, à titre d'information professionnelle (cf tableau 1).

LA SEMIO	Ca sert à quoi ?	
	Les domaines d'application	Exemples
	Le monde de l'entreprise	Analyse et recommandations portant sur la communication en interne et en externe.  Vérifier la cohérence des valeurs de l'entreprise dans son discours en interne. Quoi dire et comment à ses employés et collaborateurs ?
	Le monde de la marque	Bilan de marque, fond de marque, analyse de la politique de marque (branding), territoire et ADN de marque, etc.  Comment innover, créer une campagne publicitaire tout en gardant les codes historiques de la marque ?
	Le monde du produit	Analyse post-test, pré-test, réactions du public, etc.  Créer une nouvelle campagne print en gérant les éventuels connotés et implicites du discours.
	Le monde du planning stratégique	Aide à la décision au niveau stratégique, analyse du positionnement de la marque dans un univers concurrentiel (benchmarking), aide à l'innovation à partir de l'analyse des codes existants, compréhension des codes et des tendances de fond.  Créer un nouveau facing (vue du packaging dans le linéaire du supermarché) et lever les freins à l'achat pour limiter la concurrence.
	Le monde de l'innovation	Aide à l'émergence de nouveaux paradigmes, création de nouveaux territoires, de nouveaux codes, etc.  Créer une nouvelle identité visuelle, un nouveau logo et s'assurer des valeurs et du récit transmis, en corrélation avec les attentes et projections du public.
	Le monde de la cible	Décryptage des attentes, motivation et vécus (insights), analyse de l'opinion dominante, des verbatims consos, etc.  Analyser le contenu argumentatif d'un public mécontent, comprendre les mécanismes néfastes au produit et / ou à l'image de marque.

Tableau 1 : La sémio... ça sert à quoi ?

Mielczareck E., <http://www.sciigno.net/wp-content/uploads/2011/03/quidsemio.pdf>

À travers ce tableau, on voit se détacher nettement, même dans l'approximation, des dimensions ou des territoires de la sémiotique appliquée aux entreprises et aux organisations fortement engagés dans les travaux courants : application à la communication interne ou externe, à la valorisation de la marque ou du produit, à la réflexion stratégique, à la dynamique de l'innovation. Des pistes concrètes, retenues très vite comme champs d'intervention et d'application. Il faut y revenir et situer quelques repères à la source avant de considérer les domaines progressivement investis.

### Fondations et travaux fondateurs

On ne donnera pas à Barthes et à son fameux article sur les pâtes Panzani (1964) de valeur séminale aux relations entre sémiotique et marketing et, notamment, aux stratégies de marque comme premier terrain d'exercice d'une sémiotique appliquée. Le propos de Barthes s'articule autour d'une question théorique et méthodologique sur l'image, avec une visée foncièrement épistémologique (« sans vouloir inférer trop tôt de l'image à la sémiologie générale »). Néanmoins Barthes opère, en quelque sorte, une conversion du regard sémiotique, en déplaçant la rhétorique sur le front des images et, ce n'est pas un hasard, sur la publicité, comme expression « franche », phatique, « emphatique ». Manifestation aussi de cette communication ordinaire, triviale (Jeanneret) où les objets, objets de sens, circulent comme Barthes a pu l'explorer dans ses *Mythologies* (1959), en ouvrant la voie à l'exploration du signe, dans les reliefs ou les plis de la vie sociale.

Les applications sémiotiques sont à chercher d'abord dans cette attraction de l'image publicitaire, exercice de style trop beau et facile selon Régis Debray qui n'y voit, dans ses *Manifestes médiologiques* (1994) que « leçons d'école primaire où les réponses sont écrites sur le tableau noir ». Mais le monde des « signes pleins » et des connotations fascine, il encourage à décoder, décrypter, ce qui donne aux premières formes d'application un contour herméneutique sur les codes et les signes qui jouent avec le sens, le « manipule ». Cette orientation sera exaltante, mais pas indolore, non plus, sur ce pouvoir de manipulation prêté à la sémiotique, de façon surestimée et plus maladroitement encore, déformée. Au-delà de la publicité, les regards se tournent vers les relations entre sémiotique et marketing, avec toutes les opportunités offertes pour mettre la compétence sémiotique à l'épreuve des marques et des stratégies construites par les organisations marchandes. Ainsi pouvons-nous expliquer l'effet de prisme donné par la publicité et le marketing, dans les premiers travaux de sémiotique appliquée à l'image des organisations, à travers les produits et les marques.

1976	« Les apports de la sémiologie au marketing et à la publicité », IREP, Institut de Recherches et d'Etudes publicitaires, Paris, 1976
1984	« Sémiotique II, publication du séminaire 1983 », IREP, Institut de Recherches et d'Etudes publicitaires, Paris, 1984
1986	« Langage et Marketing », <i>Revue Française du marketing</i> , Numéro spécial, 1986/4
1987	Umiker-Sebeok Jean (ed.), <i>Marketing and Semiotic s: New Directions in the Study of Signs for Sale</i> , Berlin-New York, Mouton de Gruyter, 1987
1988	Floch J.-M., « The contribution of structural semiotics to the design of a hypermarket », Special issue on Semiotics and Marketing Communication Research (Christian Pinson ed.), Amsterdam, North -Holland, <i>International Journal in Research in Marketing</i> , n°4, 1988, pp. 233-252 ; Floch, J.-M., « La contribution d'une sémiotique structurale à la conception d'un hypermarché », RAM, <i>Recherche et Application en Marketing</i> , Vol 4-n°2, 1989, pp. 37-49
1990	Floch Jean-Marie, <i>Sémiotique, Marketing et Communication. Sous les signes, les stratégies</i> , Paris, 1990, PUF
1991	Larsen H.H., Mick D.G. et al. (eds.), <i>Marketing and Semiotics : Selected papers from the Copenhagen Symposium</i> , Copenhagen, Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck, 1991
1993	Bettetini Gianfranco, <i>Semiotica della comunicazione d'impresa</i> , Milano, Bompiani, 1993.
1994	Enseigner la sémiologie, <i>Degrés</i> , n°77, printemps 1994
1999	Fraenkel B., Legris-Desportes C., <i>Entreprise et sémiologie : analyser le sens pour maîtriser l'action</i> , Paris, Dunod, 1999 Fontanille J., Barrier G. (dir.), <i>Métiers de la sémiotique</i> , Limoges, PULIM, 1999
2002	« Esthétique des organisations », <i>Recherches en communication</i> , n°17, 2002
2004	Mick D.G., Burroughs J.E., Hetzel P., Brannen M. Y., « Pursuing the meaning of meaning in the commercial world : An international review of marketing and consumer research founded on semiotics », <i>Semiotica</i> 152-1/4, Walter de Gruyter, 2004, p. 1-74
2005	Couégnas N., Bertin E. et al., <i>Solutions sémiotiques</i> , Limoges, Lambert-Lucas, 2005
2007	Fontanille J., Zinna A. (dir.), <i>Les objets au quotidien</i> , Limoges, PULIM, coll. Nouveaux Actes Sémiotiques, Hors-Série, 2005 Semprini A., <i>Analyser la communication : tome II (regards sociosémiotiques)</i> , Paris, L'Harmattan, 2007
2008	Legris-Desportes C., Capron P., Couton-Wyporek P., Tsala Effa D., <i>Etudes « sémios » et enquêtes en entreprise</i> , Paris, Éditions Les 2 Encres, 2008

Tableau 2 : Quelques repères fondateurs et points d'étape pour la sémiotique appliquée à la communication des organisations

À bien considérer ces différents repères chronologiques sur la sémiotique des organisations, c'est bien sous l'appariement sémiotique et marketing que les premiers jalons sont posés. Au-delà de la rhétorique des messages, l'approche



sémio-marketing met en jeu de multiples dimensions organisationnelles (objets, discours, espaces, dispositifs) qui ouvrent progressivement l'espace à une sociosémiotique disponible pour les organisations (Floch, Landowski, Semprini), voire une sémiopragmatique (Meunier, Péraya, Boutaud), pour signifier un ancrage plus direct à la communication.

S'il fallait se donner un autre indicateur de la vitalité de ce développement, au profit des applications sémiotiques utiles aux questions organisationnelles (matérielles, immatérielles), on pourrait égrener, tout aussi utilement, les nombreux colloques et séminaires qui ont tracé progressivement cette perspective. Pour illustration, et sans remonter trop loin : « L'organisation media. Dispositifs médiatiques, sémiotiques et de médiations de l'organisation » (Lyon, 2004), « Semiotica delle macchine » (Urbino 2004), « Comunicazione, sociologia e cultura della moda » (Roma 2005), « Le pratiche semiotiche : la produzione e l'uso » (San Marino 2005), « La dimensione metasemiotica del visivo : diagrammi, mappe, schemi grafici » (Venise 2006), « Arts du faire : production et expertise » (Limoges 2006), « Les métiers de la sémiotique III : Questions de stratégie » (Limoges 2006), « L'adaptation des pratiques culturelles sur support multimédia » (Limoges 2006), « Pratiques sémiotiques et sémiotiques concrètes » (Dijon, 2007), « pratiques sémiotiques » (SFSIC, Compiègne 2008), etc. Ce qu'il nous faut retenir, à ce stade, c'est qu'à une échelle d'abord modeste, il est vrai, ces réflexions et ces évolutions, où s'engagent chercheurs et praticiens, marqueront profondément la nature des études professionnelles en agence, ou services internes des entreprises, avec un nouveau regard sur le sens, la richesse des processus signifiants. Ce mouvement de fond restera fidèle à l'esprit des « pionniers » en sémiotique publicitaire et, plus largement, en sémiotique appliquée aux discours des marques et des organisations, comme Péninou ou Floch qui construisent dans leurs propos « l'image du consultant en pionnier de la pensée dont la destinée est d'adapter et de diffuser dans un milieu professionnel hostile et/ou difficile, la parole d'une nouvelle orientation théorique possible. Ils proposent donc une parole en rupture avec les analyses habituellement menées dans leur champ d'intervention et les nouvelles orientations qu'ils introduisent sont censées remédier à la myopie et/ou à l'indigence des approches habituelles par le recours à une approche doublement qualitative : parce qu'elle doit donner plus de qualité aux propos tenus et parce qu'elle vient s'inscrire en rupture avec une pratique professionnelle des études largement préemptée par les méthodologies quantitatives » (Berthelot-Guiet K., 2004). Regardons cela de plus près, au travers des thèmes et des domaines valorisés en sémiotique appliquée.

### **Fronçons : les champs d'intervention sémiotique**

Sans prétendre à l'exhaustivité, notre rappel de travaux fondateurs en sémiotique appliquée met en évidence l'attractivité du discours publicitaire

comme terrain idéal et lieu d'exercice favori de la pratique sémiotique : des signes, des codes, des connotations, des effets rhétoriques, exacerbés par l'économie des messages et la condensation des images. Au niveau des organisations, la conséquence directe de ce mode d'entrée sémiotique est de privilégier, précisément, le travail sur l'image, d'abord visuelle et graphique, à l'intérieur d'un travail plus large sur le discours, dans son acception rhétorique et argumentative. Par extension, le savoir-faire publicitaire sur les produits et les marques, est réinvesti, à un niveau plus général, dans l'image à construire pour toute organisation, comme signe d'une bonne communication.

Mais le paradigme publicitaire rabat, dans le même temps, la compétence sémiotique sur le message, là où les relations avec le marketing prennent en considération des dimensions plus étendues et diversifiées du sens. On doit, sans conteste, à Patrick Hetzel, les articles les plus complets sur les « contributions de la sémiotique au marketing » qui, dans notre optique, élargissent le champ de vision et le cadre de réflexion sur les applications sémiotiques, à de multiples niveaux pour les organisations. Les recherches, en particulier, sur le consommateur et la consommation, loin d'être étrangères à notre sujet, engagent les organisations à repenser les étapes ou les moments de stratification du sens dans toute relation marchande considérée, avant tout, comme processus signifiant. À la faveur des relations sémiotique et marketing, les études opèrent de niveaux *micro* (objet, pask, design) à des niveaux *macro* (contexte, usage, pratiques sociales), en passant par des niveaux *méso* (espaces de distribution et de vente), ce qui engage les organisations, dans le même temps, à intégrer toutes ces échelles, dans les sémiosphères (Lotman) du sens. On en trouve ici un exemple :

pour toute organisation, pas seulement marchande, l'apport sémiotique s'étend du texte au contexte, plus précisément, du texte au discours, dans son acception élargie, et du discours à toutes les dimensions matérielles ou immatérielles à la fois porteuses de sens et portées par le sens en construction. Les préventions utilement formulées contre un marketing voué à la réification du sens, à l'instrumentalisation de la sémiotique (Berthelot-Guiet, 2004) perdent ainsi progressivement leur fondement. Dans une perspective plus qualitative, les études interrogent l'image *corporate*, et pas seulement produit ou marque, la stratégie d'entreprise, et pas seulement de communication, l'expérience du consommateur et pas seulement la motivation d'achat. Les travaux de Semprini (1995), Ceriani (2003) et Heilbrunn (2007), sur la marque, travaillent les coutures fines et complexes entre sémiotique, marketing et communication, avec un appui constant sur les problématiques et les exemples de terrain.

Si les bases d'une bonne analyse structurale sont souvent maintenues (niveaux axiologique, narratif, thématique, figuratif) pour des recherches appliquées par exemple, au positionnement d'une entreprise ou d'une marque, la plupart des articles d'ancrage ou d'inspiration sémiotique, dans les revues de

communication, ne se réclament pas d'un modèle *stricto sensu*, et se limitent, dans leurs applications, à des points de méthode ou de théorie utiles à leur objet. Quant aux revues proprement sémiotiques (*Semiotica*, *NAS*, *Protée*, *Degrés*, etc.), leur lien établi avec les problématiques de communication ne concerne que rarement des applications sémiotiques à la vie des organisations, en dehors des questions relatives à l'image (logo, identité visuelle), aux messages institutionnels ou publicitaires. On retrouve ainsi les notions déjà soudées dans les relations entre marketing et sémiotique, mais en d'autres termes ou sous d'autres éclairages théoriques et méthodologiques. Pour ne donner qu'un exemple de ces applications encore limitées, sur 614 mots clés dans l'index des articles des *Nouveaux Actes Sémiotiques* (<http://revues.unilim.fr/nas/entrees.php?id=25>), on relève, comme occurrences : application (0) ; entreprise (1) ; identité (4) ; marketing (4) ; marque (1) ; organisation (0) ; sémiotique et communication (1).

En poursuivant le travail de repérage, Persée ([www.persee.fr](http://www.persee.fr)), le portail des revues scientifiques en SHS, laisse entrevoir de grandes perspectives pour la recherche indexée « sémiotique en entreprise », avec 683 articles référencés et 947 entrées, au total. Des chiffres qui augmentent encore sous les termes « sémiotique et organisation », pour lancer la recherche documentaire : 1681 entrées et 1193 articles référencés. Mais dès la première page de consultation, on mesure l'écart entre la collecte et le tri nécessaire par rapport à une recherche bien ciblée sur les applications au sein des organisations. En effet, au chapitre « sémiotique et organisation », le portail retient indistinctement : « Le rôle du behaviorisme en sémiotique », les « problèmes de sémiotique narrative des récits bibliques » ou les « Conditions d'une sémiotique du monde naturel », par Greimas.

On peut attendre davantage d'une recherche plus ciblée dans les revues de communication. Dans ses relations affinitaires avec le GRIPIC, *Communication & Langages* donne un large écho aux recherches du CELSA (Paris-Sorbonne), notamment sur la publicité et les marques (Berthelot-Guiet, Patrin, De Montety) ou sur les formes et usages d'écrits et d'écrans, les médias informatisés et les pratiques éditoriales, dont les effets retentissent dans la culture organisationnelle. L'analyse « ethnosémiotique des pratiques », proposée par Souchier et Jeanneret (2002), ouvre des voies pour les organisations sans revendiquer pour autant cet ancrage, à la différence des perspectives narratologiques tracées par Nicole d'Almeida (2004).

Comment ne pas mentionner ici, les applications sémiotiques décrites dans les livraisons de *Communication & Organisation*. Là encore, un rapide pointage est de nature à livrer des informations sur les références qui entrent dans notre propos. Une recherche indexée sur les termes « sémiologie » et

« sémiotique », témoigne en fait d'une fréquence relativement faible d'articles à ancrage sémiotique. Au total, six entrées pour « Sémiologie »<sup>2</sup>.

Une attention plus soutenue à l'égard des articles, à portée sémiotique, permet de reproduire des nuages de mots autour de trois grands registres :

- Epistémologique : esthétique, culture, communication, sémiotique urbaine, narratologie, psychanalyse, TIC, Consumer Culture Theory, marketing, sociologie des publicitaires, économie de la grandeur, communication organisationnelle, sémiopragmatique.

- Conceptuel : image, identité, marque, relation, images mentales, représentations sociales, médiation, valeur, imaginaire, consommateur, interprétatif, actes de langage, discours, dispositif, sens, savoirs, territoires numériques, construction identitaire des organisations.

- Thématique : environnement, développement durable, responsabilité sociale d'entreprise, engagement, action, citoyenneté, enjeu politique, mouvement social, organisations altermondialistes, institution, entente interprofession, iconographie, affichage urbain.

Il en ressort une réelle diversité dans les approches, mais sur un périmètre sans doute moins étendu qu'on ne pouvait l'imaginer. Ici, comme ailleurs, les questions d'identité et d'image dominant, elles feront même l'objet d'un numéro de *Communication & Organisation* (34, 2009), mais elles s'émancipent à la fois de l'emprise sémio-marketing ou d'un modèle sémiolinguistique jugé trop contraignant. Elles s'articulent, sans surprise, aux problématiques plus générales qui, entre tous les espaces scientifiques déjà évoqués, motivent les applications sémiotiques sur des thématiques comme celles de l'innovation (Fontanille, 1999), de la créativité (Basso, 2006), des usages liés aux TIC (Tardy *et al.*, 2007). Des approches aussi bien sémiolinguistiques, que sociosémiotiques (en lien avec les dimensions sociales, culturelles de la discursivité et, plus largement, les pratiques sociales) ou sémiopragmatiques (non au sens peircien mais communicationnel, par attention aux contextes), sans recherche nécessaire ou revendication obligée d'étiquette. On voit même se détacher de nouveaux horizons d'applications, avec la sémiotique sensorielle ou sensible (Boutaud, 2007), dont certains traits se manifestent au travers de l'esthétique des organisations (Gryspeerdt, 2002) et la sémiotique situationnelle de Mucchielli (2008), clairement orientée vers les activités professionnelles et l'expertise. Elle s'accompagne même d'un manuel qui invite à considérer, en dernier volet, les relations entre formation et expertise sémiotique.

2. <http://search.openedition.org/index.php?q=s%25C3%25A9miologie&s=Communication+et+organisation>) et dix-neuf pour « sémiotique ».

(<http://search.openedition.org/index.php?op%5B%5D=AND&q%5B%5D=sémiotique&field%5B%5D=All&s=Communication+et+organisation>)

## Formations et expertise : l'art de former et performer

Le *Manuel de sémiotique situationnelle pour l'interprétation des conduites et des communications* (Mucchielli, 2008) représente un exemple manifeste des relations directes entre une méthode d'analyse, à laquelle se former, et une activité professionnelle forgée sur la compétence sémiotique : « Ce « manuel » de sémiotique situationnelle et interactionniste veut donner aux spécialistes de la consultance et de l'intervention une méthode précise et rigoureuse pour lire ou pour prévoir les significations attachées aux expressions et aux diverses activités humaines. Ce manuel veut donc préciser ce que sont les règles de l'interprétation que nous pratiquons dans la vie quotidienne, comment elles fonctionnent, comment il faut s'y prendre pour les utiliser et délivrer les messages que l'on veut faire passer. (Mucchielli, 2008 : 17). Il est rare de trouver, dans une formulation aussi explicite, la proposition d'une théorie et d'une méthode, avec une visée clairement professionnelle (« spécialistes de la consultance et de l'intervention ») et une promesse d'efficacité (« comment il faut s'y prendre »). En restant sur cette ligne, comment définir déjà, garantir ensuite, à travers les applications et les pratiques professionnelles, l'efficacité ou la performance, de la méthode et des outils sémiotiques, au-delà des théories et des concepts ? La finalité professionnelle et pratique de la sémiotique peut-elle renoncer à cette prétention, dès que les applications s'inscrivent dans le champ de l'intervention et de l'expertise ?

Il faut, sur ce plan, bien distinguer ce qui relève des formations académiques (Universités ou Écoles) et les formations professionnelles (séminaires privés, cabinets d'expertise, consultants et formateurs indépendants), ces dernières n'hésitant pas, sur un temps plus court, à privilégier la forme « outils » et méthode éprouvée de la sémiotique, pour construire le sens, le décrypter, rendre les messages efficaces. Pour autant, la création de masters professionnels en sémiologie procède d'une ambition tout aussi claire d'établir des ponts entre formation académique et métiers de la communication, pour appliquer la sémiotique dans des champs très variés d'activité organisationnelle. Certes, les masters qui affichent la sémiotique dans leur intitulé sont assez rares, et ils s'inscrivent encore sous l'obédience des sciences du langage, plutôt que la communication et les SIC, mais leur visée opérationnelle n'est pas édulcorée, y compris en termes d'efficacité pratique ou instrumentale. Prenons pour exemple, dans un haut-lieu de l'activité sémiotique comme Limoges, le Master *Expertise en sémiologie et communication* (parcours Pro). La présentation cursive de la formation ne laisse aucun doute sur la fonction opératoire de la sémiotique : « Cette formation théorique s'accompagne d'une recherche constante d'efficacité dans divers champs d'application. Les recherches sémiotiques possèdent un champ d'application très vaste, aussi bien dans les domaines relevant de la communication que dans les recherches esthétiques, le design, internet et toutes les formes de la communication écrite. Ce point est essentiel pour l'avenir professionnel de nos étudiants et pour la

reconnaissance de la sémiotique et des sciences du langage comme disciplines fondamentales pour la compréhension des transformations économiques et sociales et l'action sur ces transformations ». Sans faire explicitement référence aux SIC et aux organisations, l'argument du Master promeut la sémiotique comme « vaste » champ d'application, dans une perspective professionnelle. Cette finalité opératoire s'exprime plus volontiers, pour d'autres formations, en termes de métiers. C'est le cas du Master *Expertise en sémiologie et communication*, de Paris Descartes : « Ce Master est généraliste, abordant les deux domaines de l'édition et de la communication y compris en envisageant des croisements fructueux entre les deux et vise à former des consultants, des experts et directeurs/trices d'études dans tous les domaines touchant à la communication, entreprise, médias, publicité, édition, etc. ». Il est donc légitime de voir les diplômés de ces masters en sémiologie prendre des responsabilités professionnelles, tout particulièrement au titre d'études qualitatives et du planning stratégique, pour les marques et les entreprises. En réalité, beaucoup de masters en communication intègrent la sémiotique à l'espace de formation, en répondant à une double exigence théorique et professionnelle. Sans prétendre en faire un métier, ils la présentent surtout comme une méthode, avec des outils théoriques (codes, diagrammes, schémas ou grilles d'analyse, plans ou niveaux de signification, etc.) disponibles pour de multiples applications, dès lors que des processus de signification sont en jeu.

En observant l'offre, dans l'espace privé des formations, on retrouve évidemment cette exigence fondée sur le projet sémiotique lui-même, mais dans les limites bien souvent de sessions ou de séminaires de courte durée (de quelques heures à quelques jours), avec un objectif plus ciblé (application à l'analyse des messages, ou à la création d'image, à l'optimisation des outils internet ou au positionnement de marque, d'entreprise) et, en toute logique professionnelle, un discours de l'efficacité, de la performance. On peut juger comme emblématique, la démarche de Marina Cavassilas, avec son cabinet d'audit et de conseil en sémiologie ([www.semiopolis.fr](http://www.semiopolis.fr)), qui résume parfaitement la continuité d'une formation scientifique (docteur en sémiologie), avec la création d'une méthode (SEMIO-PACK®) et la proposition de formations expertes, en complément d'activités de consultance. Reportons-nous à l'une de ses offres, dont la qualité est soutenue par le témoignage d'une responsable d'entreprise (Feyel) : « devenir un expert du décryptage publicitaire » – Formation spécialement conçue par Semiopolis pour vous permettre d'acquérir les concepts opérationnels de la sémiologie. Présentation, explication et application des concepts et outils fondamentaux de la sémiologie pour procéder à une analyse sémiologique de tout support de communication (logo, affiche...). De l'analyse des signes au pronostic du positionnement, Marina Cavassilas, docteur en Sémiologie et directrice de Semiopolis vous explique comment procéder rationnellement en vous



formant à sa méthode SEMIO-PACK® ». On le voit, tous les ingrédients sont réunis pour passer à l'action.

On pourrait multiplier les exemples qui vont dans le sens, non seulement de l'opérationnalisation, mais de l'optimisation de la sémiotique, pour des applications professionnelles multiples. À titre révélateur, dans son catalogue 2011, le CFPJ (Centre de Formation et de Perfectionnement des Journalistes) propose, sur deux jours, un séminaire de sémiologie sous la bannière Communication & Performance, « Savoirs faire métiers ». La fonction instrumentale et performante de la sémiologie s'y affiche sans ambiguïté : sémiologie – Les clés pour optimiser sa communication. Mais dès l'annonce de l'objectif prioritaire, il est question de se rabattre sur les messages pour « maîtriser le sens caché des mots et des images ». La sémiologie reste ainsi confinée dans une dimension avant tout cryptique, pour un usage professionnel marquant.

Sur le plan opératoire de la sémiotique, au sein des organisations, il est également utile de voir comment les professionnels définissent leur champ de compétence. Là encore, l'articulation entre l'ethos du chercheur et les préconisations du consultant caractérisent souvent la démarche du praticien en sémiotique, avec une exigence scientifique mise au service de la pratique. Cela ressort nettement, par exemple, du profil de compétences présenté par Odile Solomon (<http://odilesolomon.typepad.fr/files/cv-recent-odile-solomon-.pdf>), une experte renommée. Deux aspects sont mis en valeur :

- Le point de vue de la recherche : pour des applications de la sémiotique au marché (produits et services) ; pour des études et réflexion sur la notion d'identité (pays, entreprise, groupe ou équipe, marque, produit et/ou service).
- Le point de vue de la consultante : « toujours soucieuse d'accompagner les stratégies de développement et de faire fructifier les compétences pour le changement, l'innovation et la RSE, en élaborant *avec ses clients, au cas par cas et sur mesure*, des démarches de visions partagées qui relient actions internes et enjeux externes ».

On mesure ici combien la démarche porte sur l'orientation et l'accompagnement, sans imposer *a priori* ou sans concertation, un schéma directionnel sorti d'une bulle théorique. Sur ces bases, l'intervention sémiotique peut raisonnablement et méthodiquement envisager, comme dans le cas d'Odile Solomon, de multiples domaines d'applications : biens et services de consommation (notamment dans les grands secteurs concurrentiels, demandeurs d'études qualitatives pour élaborer leurs stratégies) ; biens et services culturels et sociaux (notamment les identités culturelles des collectivités territoriales, les questions d'environnement et de développement).

S'il fallait élargir ce cadre d'intervention aux principaux domaines d'expertise de la sémiotique, on s'épuiserait dans l'énumération : études qualitatives, observations et explorations ethnologiques, analyse de styles de vie, formes de

vie, études internationales et benchmarking, analyse et création d'identité de marque, d'image de marque, d'identités visuelles et packaging, positionnement et lancement de médias, analyses de contenus, pré-tests et post-tests, tests des visuels et des argumentaires, audit de la communication interne/externe, élaboration et repositionnement de la communication interne/externe, création de noms de marques, communication corporate, image du dirigeant et des responsables d'entreprise, cohérence du discours du dirigeant et de l'image de l'entreprise, communication des produits grande distribution, sur des biens et des services, discours et stratégies marchandes, institutionnelles, politiques, analyse des tendances socio-culturelles, socio-économiques, socio-politiques, mise en place d'observatoires de tendances et d'analyses des variations culturelles, interculturelles, internationales, adaptations socio-culturelles de la communication et des stratégies, communication de crise, etc. Inutile de prolonger cette énumération déjà trop longue, mais utile pour indiquer toutes les ressources, pour ne pas dire les ressources inépuisables des applications sémiotiques ouvertes à l'aventure du sens, pour prendre un accent barthésien.

Au terme du parcours, quel regard portons-nous sur la sémiotique appliquée et, en particulier, sur les applications sémiotiques au sein des organisations ? Faut-il penser ces applications à des fins heuristiques ou opérationnelles ? Raisonner sémiotique concrète ou sémiotique instrumentale ? Outil pour l'analyse ou pour l'action ? Bien sûr, des logiques différentes se confrontent, sinon s'opposent. Mais on ne gagne rien à penser dans le clivage et la dichotomie, comme si les deux modes (études/recherches) ou mondes sémiotiques (pensée/action) restaient à jamais divisés dans la façon de concevoir plutôt des champs d'application ou plutôt des champs d'intervention. À l'évidence, pensée et action, analyse et intervention co-existent, ce qui évite de confiner la sémiotique dans sa bulle spéculative et de condamner ses applications à une finalité instrumentale pour des organisations en quête d'efficacité, de performance. Que signifient d'ailleurs ces termes dans une logique de valorisation sémiotique, si ce n'est une attention toujours plus grande aux phénomènes de sens et à leur plan de projection symbolique au sein des organisations. Le faire et le savoir-faire sémiotiques procèdent donc de l'outil et de l'ethos, d'une méthode éprouvée pour éclairer ou gérer la signification, et d'une forme de vie qui, à l'intérieur des organisations et bien sûr au-delà, ne renonce jamais à saisir le sens et, mieux encore, à le faire vivre comme promesse ultime de nos actions.

Dans l'entreprise et les organisations, il n'est pas faux de dire que c'est avant tout le sens qui travaille et nous travaille. L'univers de sens que représente et articule toute organisation, entre dans un système de communication plus large qui en subsume l'empiricité. Un système de communication conçu, d'abord, dans sa dimension énonciative qui mobilise certes des acteurs réels, mais plus encore des figures énonciatives construites, *idéalement*, par le



discours au sein de l'organisation. Le regard sémiotique a évolué du contrat de lecture (se situer dans les messages) vers le contrat de communication (se reconnaître dans la relation), avant de concevoir une immersion dans un monde de sens aussi élargi que l'espace figuratif des signes et des médiations, en communication (discours, objets, espaces, dispositifs, situations, etc.). Pour paraphraser la « vigoureuse » formule de Greimas, on est enclin à penser désormais : « hors du contexte, point de salut ».

Depuis les années 1970, les initiatives se multiplient pour éclairer tous ces processus, sans trouver nécessairement leur consistance et leur unité dans un champ d'intervention qui se présenterait comme homogène. Une situation encore observable, aujourd'hui : « Le retour actuel est plus de l'ordre du foisonnement que du mouvement structuré : beaucoup de gens travaillent, avec des approches différentes, sur des objets différents (...) sans que les gens et les approches se rencontrent nécessairement ». Et de prolonger : « Curieusement, cette activité « professionnelle » ne donne guère lieu à formalisation, à théorisation, ou même à diffusion, par le biais de publications. C'est pourtant, sans doute en réunissant et en publiant nos travaux que nous pourrions « enclencher la vitesse supérieure » et identifier l'évolution des méthodes et des outils » (Couégnas, Bertin *et al.*, 2005). Depuis, l'activité sémiotique s'intensifie dans les pratiques professionnelles (planning stratégique, études qualitatives, réflexions identitaires et stratégiques, etc.) mais l'unité ou la synthèse restent à construire, entre toutes ces initiatives. Nul doute que ce numéro de *Communication & Organisation* y contribuera pleinement et sereinement, au-delà des chapelles et des écoles qui finissent par s'effacer, au profit de la compétence sémiotique dans son ensemble et d'une communauté de pensée unie par la recherche du sens en communication.



## BIBLIOGRAPHIE

ABLALI D., « Sémiotique et SIC : je t'aime, moi non plus », *Sémiotique et communication. Etat des lieux et perspectives d'un dialogue* (dir. Abali D. Mitropoulou E.), SEMEN, n°23, 2007.

BASSO-FOSSALI P., *La promozione dei valori. Semiotica della comunicazione e dei consumi*, Milano, FrancoAngeli, 2007.

BASSO-FOSSALI P., « Création et restructuration identitaire. Pour une sémiotique de la créativité », *Nouveaux Actes Sémiotiques* (en ligne), Actes de colloques, 2006, Arts du faire : production et expertise, <http://revues.unilim.fr/nas/document.php?id=3109>

BERTHELOT-GUIET K., « Instrumentalisations de la sémiotique », *Études de communication*, 27, 2004, p. 121-136, mis en ligne le 12 mars 2009, <http://edc.revues.org/index148.html>

BERTIN E., « Pour une sémiotique du champ stratégique de la communication », Thèse de doctorat en SIC, Dijon, 2010.

BERTIN E., TSALA D., « La stratégie », *NAS* (Nouveaux Actes Sémiotiques, publié en ligne le 23 avril 2007, <http://revues.unilim.fr/nas/document.php?id=94..>

BETTETINI G., *Semiotica della comunicazione d'impresa*, Milano, Bompiani, 1993.

BOBRIE F., « Les valeurs de consommation de J.-M. Floch vingt ans après et le long dialogue de la sémiotique et du marketing », <http://leg.u-bourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB13-2008/Bobrie.pdf>

BOUTAUD J.-J., VERON E., *Sémiotique ouverte. Itinéraires sémiotiques en communication*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2007.

BOUTAUD J.-J., « Sémiotique et communication. Un malentendu qui a bien tourné », *Savoirs et pouvoirs, Hermès*, n°38, *Les sciences de l'information et de la communication*, 2004, p. 96-102.

CERIANI, G., *Marketing moving*, l'approche sémiotique, Paris, L'Harmattan, 2003.

CHABAUD, S., *Sémiologie et entreprise de 1950 à l'an 2000. La construction des discours identitaires des méga-marques*, Thèse de Doctorat, Université Paris III, 2006.

COUÉGNAS N., BERTIN E. et al., *Solutions sémiotiques*, Limoges, Lambert-Lucas, 2005.

D'ALMEIDA N., « Les organisations, entre récits et médias », *Canadian Journal of Communication*, vol. 29, n°1, 2004, p. 25-46.

DE MONTETY C., « Dire ou ne pas dire : une sémiotique soluble dans le discours marketing ? Représentations de la sémiotique dans le discours marketing : première approche d'un corpus de manuels », Congrès AFS, Paris, novembre 2007.

FELTEN G., « Une étude de l'ethos des brochures institutionnelles d'entreprise », 2002, consultation en ligne : <http://syled.univ-paris3.fr/individus/genevieve-felten/3.html>

FLOCH J.-M., « The contribution of structural semiotics to the design of a hypermarket », (Special issue on Semiotics and Marketing Communication Research, sous la direction de Christian Pinson), *International Journal in Research in Marketing*, n°4, 1988, Amsterdam, North -Holland, 1988, pp. 233-252.

FLOCH, J.-M., « La contribution d'une sémiotique structurale à la conception d'un hypermarché », *RAM, Recherche et Application en Marketing*, Vol 4-n°2, 1989, p. 37-49.

FLOCH J.-M., *Sémiotique, Marketing et Communication. Sous les signes, les stratégies*, Paris, PUF, 1990.

FONTANILLE J., « Les métiers de la sémiotique. Signification, conception, innovation », *Les métiers de la sémiotique* (sous la dir. de J. FONTANILLE et G. BARRIER), Limoges, PULIM, 1999, p. 15-26.

FONTANILLE J. dir., *Les objets aux quotidiens*, NAS, Limoges, PULIM, 2005.

FRAENKEL B., LEGRIS-DESORTES C., *Entreprise et sémiologie : analyser le sens pour maîtriser l'action*, Paris, Dunod, 1999.

GAGNON S., « Attractivité touristique et « sens » géo-anthropologique des territoires », *Téoros* (en ligne), 26-2 | 2007, <http://teoros.revues.org/792>

GOUBET S., MONNERIE S., « L'audit sémiotique des espaces commerciaux : Un outil de gestion des enseignes appliqué à l'analyse comparée de la FNAC et de Virgin », *Décisions Marketing*, n°35, 2004, p. 87-91.

GRYSPEERDT A. (coord.), « Esthétique des organisations », *Recherches en communication*, n°17, 2002.

HEILBRUNN B., *La marque*, Paris, PUF, Que-sais-je ?, 2007.

HEILBRUNN B., *La performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux*, Paris, La Découverte, 2004.

HETZEL P., *Planète Conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.

HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN C., *The Semiotics of Consumption : Interpreting Symbolic Consumer Behavior in Popular Culture and Works of Art*, Berlin, New-York, Mouton de Gruyter, 1993.

JEANNERET Y., *Faire avec le faire communicationnel : les prétentions de la sémiotique face à l'horizon des pratiques*. Nouveaux Actes Sémiotiques (en ligne), Actes de colloques, 2006, Arts du faire : production et expertise, <http://revues.unilim.fr/nas/document.php?id=3127>.

KAPFERER J.-N., « Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1988, p. 76-82.

KRIEF Y., « L'audit de communication: une redéfinition de l'étude stratégique », *Revue Française de Marketing*, 5, 1985, p. 35-49.

LABORDE A., MAHY I. et SOUBIALE N. (coord.), « Retour sur les images d'organisations », *Communication & Organisation*, n°34, décembre 2008, 2009.

LARSEN H.H., MICK D.G. et al. (eds.), *Marketing and Semiotics : Selected papers from the Copenhagen Symposium*, Copenhagen, Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck, 1991.

LEGRIS-DESPORTES C., CAPRON P., COUTON-WYPOREK P., TSALA EFFA D., *Etudes « sémios » et enquêtes en entreprise*, Paris, Éditions Les 2 Encre, 2008.

LEGRIS-DESPORTES C., SERVANIN P., « Des sémiologues à EDF pour quoi faire ? », *Communication & Langues*, n°103, 1995, p. 80-87.

LUGRIN G., « Instrumentalisation de la sémiotique au service de la publicité et du marketing : état des lieux », *Marketing et Communication, Market Management* 2006/4 (Vol. 6), 2006.

MARION G., *Les images de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.

MAZZALOVO G., « Bricolage e significazione. Jean-Marie Floch: pratique descriptive e riflessione teorica » in *Esempi d'applicazione della semiologia di Jean-Marie Floch alla gestione dei marchi*, G. CERIANI e G. MARRONE dir., Università degli Studi di Urbino, 2007, [http://www.ecaiss.it/pdf\\_contributi/Mazzolovo\\_20\\_5\\_08.pdf](http://www.ecaiss.it/pdf_contributi/Mazzolovo_20_5_08.pdf)

MICK D.G., BURROUGHS J.E., HETZEL P., BRANNEN M. Y., « Pursuing the meaning of meaning in the commercial world : An international review of marketing and consumer research founded on semiotics », *Semiotica* 152-1/4, Walter de Gruyter, 2004, p. 1-74, <http://ebookbrowse.com/mick-burroughs-hetzel-and-brannen-2004-pursuing-the-meaning-of-meaning-in-the-commercial-world-pdf-d13035312>

MUCCHIELLI A., *Manuel de sémiotique situationnelle pour l'interprétation des conduites et des communications*, Montpellier, Le Moine Copiste, 2008.

PASQUIER M., *Marketing et sémiotique*, Fribourg, Éditions Universitaires Fribourg, 1999.

PÉRAYA D., « De quelques structures sémiotiques de médias électroniques », *À l'heure d'internet, Cahiers Pédagogiques*, mars, 362, 1998, p. 26-28.

RASTIER F., « Sémiotique et sciences de la culture », *Linx*, n° 44-45, 2001, p. 149-168.  
 SCHRÖDER K.-C., « Discours critique ou marketing. Les enjeux d'une sémiotique de la publicité », *Espaces publics en images*, *Hermès* 13-14, 1994, p. 333-349.

SEMPRINI A., *Analyser la communication : tome II (regards sociosémiotiques)*, Paris, L'Harmattan, 2007.

SEMPRINI A., *Le Marketing de la marque, approche sémiotique*, Paris, Éditions Lisaisons, 1995.

SHERRY J. F. JUNIOR (eds.), *Servicescapes : The concept of Place in Contemporary Markets*, Chicago, NTC, 1998.

SOHET P., « Sémiologie et pédagogie du discours publicitaire », *Enseigner la sémiologie*, *Degrés*, n°77, printemps 1994, g-g24.

SOUCHIER E., JEANNERET Y., « La communication médiatisée est-elle un « usage » ? », *Communication & Langages*, n°132, 2002, p. 5-27.

TARDY C., JEANNERET Y., HAMARD J., « L'empreinte sociale d'un outil d'écriture : PowerPoint chez les consultants », *L'écriture des médias informatisés : espaces de pratiques*, sous la dir. de C. TARDY et Y. JEANNERET, Paris, Hermès Sciences-Lavoisier, Coll. « Systèmes d'information et organisations documentaires », 2007, p. 141-171.

TSALA D., « Etudes sémio et enquêtes en entreprise : enquêtes, méthodologie », <http://www.wobook.com/WBS33Xf0Fo6B-2/Etudes-Semios-et-enquetes-en-entreprise.html>

UMIKER-SEBEEK J., (sous la dir. de), *Marketing and Semiotics*, Berlin, New-York, Amsterdam, Mouton de Gruyter, 1987.

UMIKER-SEBEEK, J. (ed.), *Marketing Signs*, Bloomington, Indiana University Press, 1995.

VENIARD M., TRÉGUER-FELTEN, G., « Quand hétérogénéité sémiotique et hétérogénéité énonciative se conjuguent. Le cas de brochures d'entreprise » in LOPEZ-MUÑOZ J.-M. et al., eds., *Dans la jungle des discours : genres de discours et discours rapporté*, Cadix, Presses de l'Université de Cadix, 2006, p. 297-306.

WEICK K. E., *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.

ZARIFIAN P., *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF, 1998.

**Résumé :** Toute organisation constitue un vaste espace figuratif ouvert à la signification : discours, espaces, dispositifs internes, formes relationnelles, etc. Le projet sémiotique y prend toute sa valeur. Cependant les relations entre sémiotique et organisation ont été longues à se construire. On se proposera d'en éclairer les fondements ou principes organisateurs (I), avant d'en rappeler les fondations (II), puis le développement (III) qui donnent aujourd'hui matière à des expertises et formations (IV).

**Mots-clés :** Sémiotique, sémiotique appliquée, compétence sémiotique, communication, organisation.

**Abstract :** *Organizations are made up of signs and meanings, open to interpretation, as manifested in discourse, relationships, interactions, tools, systems, and in the work environment itself. That is what makes semiotics such a useful approach. Yet it has taken many years to for the relationship between semiotics and organisational sciences to reach maturity. This paper retraces the founding principles (I), the foundations (II), and the development (III) of this relationship, which today spurs expert interventions, in the form of consultancy and training courses.*

**Keywords :** *Semiotics, Applied Semiotic, Semiotic Competence, Communication, Organization,*

